

ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS: UM CONTRIBUTO PARA UMA NOVA ATITUDE

*Margarida Baptista **

*Paulo Andrade ***

1. Introdução

Panorama da gestão das organizações desportivas

Uma grande parte das organizações que compõem o panorama desportivo nacional tem sido gerida negligenciando com frequência os aspectos relativos à avaliação económico-financeira dos recursos empregues face aos resultados alcançados. Em grande medida, a base de amadorismo e de espontaneidade que integra normalmente a tomada de decisão neste tipo de organizações, desde logo porque vivemos num país onde a taxa de voluntariado deixa muito a desejar face ao padrão constatado noutros países desenvolvidos, não se compadece com a formação técnica que deveria ser exigida para a ocupação de certos cargos dirigentes.

Deparamo-nos assim, com um cenário em que alguns dirigentes desportivos vão ficando indefinidamente nos cargos que ocupam, tal como se de imobilizações imprescindíveis se tratassem, insensíveis ao rumo em que caminham as respectivas organizações.

Insensibilidade dos dirigentes desportivos

Podemos apontar uma série de razões justificativas para decisões incompreensíveis face às necessidades das modalidades, tomadas por dirigentes das organizações desportivas.

Com particular frequência, deparamos com um profundo desinteresse para com certas áreas básicas da gestão de organizações, o qual não só não permite uma identificação aprofundada de problemas, quanto mais equacionar as diversas soluções alternativas a empreender para os ultrapassar ou condicionar.

* Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.

** Membro do Comité Económico e Social Europeu.

Se falarmos em áreas específicas da gestão, como é o caso da *análise financeira*, então o panorama actual afigura-se-nos bem mais preocupante. Num mundo onde não abundam os recursos financeiros, poderíamos pensar que esta área de intervenção da gestão merecesse uma particular atenção, até porque, convém sublinhar, uma parte substancial dos recursos envolvidos é de proveniência pública. Mas, infelizmente, tal não sucede. A especificidade da matéria implica que nela não se fale ou, quando se fala, ouvem-se as maiores incongruências, com os consequentes reflexos imediatos nos resultados financeiros das organizações e, a médio prazo, num acréscimo de dificuldades que condiciona aquela que é a base da sua existência, isto é, o desenvolvimento desportivo aos seus diversos níveis.

Este padrão de comportamento não é alheio ao posicionamento habitual dos responsáveis pela atribuição de verbas públicas que alimentam em grande medida a situação de insustentabilidade financeira em que vivem muitas destas organizações. Sublinhamos não só, ao nível da administração central, uma aparente inexistência de controlos regulares e efectivos sobre a forma como são aplicados os fundos públicos, como também, a nível local, uma política de apoios financeiros desprovida de uma prévia e criteriosa análise sobre a situação em que se encontram as várias organizações. Haverá alguém que consiga aceitar a lógica subjacente à distribuição de fundos públicos pelas organizações desportivas sem incorporar uma percepção da real situação financeira em que estas se encontram?

Muito embora a decisão política não esteja habitualmente associada a componentes estritamente técnicas, podendo mesmo por vezes estar afectada por um certo grau de discricionarismo, a verdade é que têm de ser cumpridas regras mínimas de gestão para um desenvolvimento sustentável das modalidades.

Exposta a motivação para a abordagem desta temática, importa agora expor uma razão de ordem.

Começaremos por abordar a análise financeira para as organizações desportivas *sem fins lucrativos* tendo em vista o equilíbrio financeiro segundo duas abordagens teóricas distintas, as das teorias tradicional e funcional. Posteriormente, efectuaremos uma análise que pensamos ser inovatória em matéria de indicadores, com o objectivo de estabelecer uma interligação dos dados de natureza económico-financeira, por um lado e, desportivos, por outro.

A fim de tornar este estudo mais perceptível escolhemos como base de análise as Federações desportivas. Para tal, utilizaremos os dados reais de duas Federações referentes à actividade desenvolvida entre os anos de 1999 e 2002.

Pretendemos com o presente estudo colmatar, tanto quanto nos foi até agora possível, as lacunas acima evidenciadas, bem como, despertar, ao menos, a atenção dos decisores, públicos e desportivos, para uma matéria de tanta importância que tem sido tão desprezada por motivos seguramente desfasados de uma atitude natural de desenvolvimento do desporto nacional.

2. A especificidade das organizações desportivas sem fins lucrativos

A criação de valor

A missão e os objectivos das organizações desportivas sem fins lucrativos, obrigam-nos a começar por efectuar uma primeira reflexão antes de avançarmos para o estudo económico-financeiro das mesmas. Neste tipo de organizações, o que significa exactamente a criação de valor?

Numa organização com fins lucrativos, a que todos denominamos geralmente empresa, o objectivo da função financeira assume-se como sendo a «criação de valor para o accionista»¹, ou a criação de valor para os proprietários da mesma, no caso de estarmos perante uma outra forma jurídica assumida pela empresa. De forma a garantir a prossecução desse objectivo, a função financeira tem de atender a dois vectores essenciais: ao da rendibilidade e ao do equilíbrio financeiro.

O estudo da rendibilidade visa analisar a capacidade da organização para gerar lucros, garante principal da maximização do valor da empresa e, consequentemente, dos seus proprietários. O do equilíbrio financeiro, por seu turno, propõe-se a assegurar o ponto de encontro entre as origens de fundos (fontes de financiamento) e as aplicações de fundos (investimentos) na organização.

Garantir uma determinada taxa de rendibilidade torna-se imprescindível para a sobrevivência de qualquer empresa que concorra num ambiente de economia de mercado. Garantir o equilíbrio financeiro é uma condição indispensável para que a empresa possa seguir o seu rumo de desenvolvimento.

Dito por outras palavras, sem rendibilidade não há aumento de riqueza na empresa e sem equilíbrio financeiro não estão reunidas as condições necessárias para que a mesma se possa desenvolver, mesmo que detenha a melhor das vantagens competitivas.

A criação de valor nas Federações desportivas

A adequação do estudo de uma Federação desportiva sob o ponto de vista económico-financeiro requer o conhecimento prévio de elementos particulares da esfera deste tipo de organizações, tais como o âmbito da sua acção, a sua missão e os seus objectivos estatutários. Analisar o desempenho destas organizações sem atender a tais elementos é correr um sério risco de tirar conclusões precipitadas.

A criação de valor para uma Federação desportiva assume contornos bastante diferentes relativamente às organizações com fins lucrativos, tal como foi referido em parágrafos anteriores.

¹ Carvalho das Neves, João (2000), *Análise Financeira. Vol. I: Técnicas Fundamentais*, Texto Editora, Lisboa, p. 19.

Ao analisarmos a actividade de uma Federação desportiva podemos desde logo identificar como naturais objectivos ², enquanto fontes de criação de valor, o fomento da modalidade, a melhoria dos resultados dos seus atletas, a melhor formação dos seus técnicos e, para algumas, a organização de eventos desportivos, em particular, de provas oficiais da respectiva modalidade. A maximização do valor de uma federação surge identificada como a melhoria de todos estes vectores.

A rendibilidade numa Federação desportiva

Ora, a obtenção de elevados resultados líquidos anuais numa Federação desportiva, sendo uma organização sem fins lucrativos, não deverá ser considerado um objectivo importante. O grande objectivo na esfera da rendibilidade terá sim de ser o de alcançar exercícios sem prejuízos. Daqui resulta que, ignorar a acumulação de prejuízos que possam pôr em causa a sua própria existência será extremamente perigoso, até porque poderá ser revelador de péssimos indicadores de funcionamento a necessitarem de ser reformulados.

Coloca-se-nos então um primeiro problema: como quantificar uma Federação desportiva em termos tais que permita equacionar ao mesmo tempo indicadores económico-financeiros com desportivos a que, pela sua especificidade, denominaremos *rendibilidade e eficiência económico-desportiva*?

Aos dirigentes da administração pública desportiva em conjunto com os responsáveis pelas várias modalidades caberá, sem dúvida, a criação de uma *tabela padrão* capaz de medir o *desempenho desportivo* para cada modalidade. Através do cruzamento de dados provenientes dos documentos económico-financeiros com os obtidos por meio da tabela padrão, será possível alcançar indicadores de rendibilidade económico-desportiva.

Apesar de não ser nossa intenção substituí-los nessa tarefa, mas porque pretendemos avançar em capítulo ulterior ³ com uma análise de rendibilidade financeiro-desportiva, decidimos criar para uma das modalidades mais praticadas a nível mundial uma tabela padrão, a título meramente exemplificativo.

O equilíbrio financeiro numa Federação desportiva

Já o equilíbrio financeiro de uma Federação desportiva tem que ser encarado como uma *condição indispensável* para a sobrevivência de uma organização, com ou sem fins lucrativos, e como *pressuposto essencial* para o desenvolvimento do seu Plano de Actividades.

² A Lei de Bases do Sistema Desportivo, Lei n.º 1/90 de 13 de Janeiro, no seu artigo 21.º, estabelece os objectivos gerais que devem ser prosseguidos pelas Federações desportivas.

³ Ver Capítulo 4, «Uma interligação de dados desportivos e económico-financeiros».

Sabemos que a natureza da actividade da grande maioria das Federações desportivas evidencia uma atenção especial na obtenção de fundos de curto prazo capazes de permitir o cumprimento anual do seu programa sem a presença de estrangulamentos de tesouraria. Frequentemente, verifica-se ainda um condicionamento extra das Federações desportivas face às inúmeras Associações Regionais, na medida em que sendo estas últimas incapazes de gerar os fundos necessários para o desenvolvimento do seu trabalho a nível local, de forma autónoma, dependem bastante, quando não mesmo quase exclusivamente, das primeiras do ponto de vista da subsistência financeira.

As Federações que se esforçarem por pensar em termos do desenvolvimento da modalidade a médio e longo prazo, terão que optar por efectuar investimentos tradutores da estratégia delineada, bem como escolher entre as fontes de financiamento permanentes disponíveis as que melhor se adequem a tais investimentos, de modo a salvaguardar o respectivo equilíbrio financeiro.

3. O equilíbrio financeiro: a teoria tradicional e a teoria funcional

A análise do equilíbrio financeiro visa verificar se existe, ou não, um relacionamento equilibrado entre os recursos e as aplicações existentes em qualquer organização ⁴. As decisões de gestão sobre a estrutura financeira ou, sobre a forma através da qual os elementos do activo (aplicações de fundos) são financiados, por capitais alheios de curto ou médio e longo prazo (origens alheias de fundos) ou por capitais próprios (origens próprias de fundos) devem garantir a existência de equilíbrio financeiro na organização. Deste modo, a política de investimentos é condicionada pela política de financiamentos tal como, por seu turno, não se deverá conceber uma política de financiamentos desintegrada da política de investimentos.

A verificação de equilíbrio financeiro é considerada fundamental para a análise da estabilidade da organização ⁵. Assim sendo, seria então de esperar que a existência de estabilidade financeira, ou de um programa que porventura a visasse alcançar, devesse constituir uma condição *sine qua non* para poder ser desenvolvido qualquer protocolo de colaboração com entidades públicas.

Duas abordagens possíveis do equilíbrio financeiro são as da teoria clássica (ou tradicional) e da teoria funcional, as quais enunciaremos de seguida com exemplos das contas de duas Federações desportivas relativas aos exercícios económicos de 1999 a 2002: a Federação Portuguesa de Ténis (FPT) e a Federação

⁴ Neto de Carvalho, Cristina; Magalhães, Gioconda (2002), *Análise Económico-Financeira de Empresas*, Universidade Católica Editora, Lisboa, p. 150.

⁵ Ferreira, Rogério Fernandes (1982), *A Gestão Financeira I*, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, p. 157.

Portuguesa de Golfe (FPG). Teremos então, a oportunidade de verificar em que medida a administração pública desportiva examina a existência de eventuais desequilíbrios financeiros quando estabelece programas de apoio a organizações desta natureza.

3.1. *A teoria tradicional*

A teoria tradicional determina dois vectores elementares para a aferição sobre o equilíbrio financeiro existente numa dada organização. O primeiro vector consiste na análise do Fundo de Maneio (FM), visto usualmente como sendo uma certa margem de segurança financeira. O segundo, assenta num conjunto de rácios que apreciam aspectos exclusivamente financeiros, denominados rácios de liquidez e de financiamento.

3.1.1. *O fundo de maneio*

Formas de cálculo. O Fundo de Maneio pode ser calculado a partir de duas formas distintas. Pode ser expresso pelo excedente dos capitais permanentes sobre o activo fixo, em que os primeiros dizem respeito aos capitais colocados à disposição da gestão por um período de tempo superior a um ano, consubstanciando-se na totalidade dos capitais próprios e na parte dos capitais alheios cujo prazo de pagamento não se verifique num período até um ano ⁶. O activo fixo é composto pela totalidade das imobilizações líquidas de amortizações (corpóreas, incorpóreas, em curso e investimentos financeiros) e pelas dívidas a receber a médio e longo prazo.

Uma outra forma de cálculo do Fundo de Maneio é pela diferença entre o activo de curto prazo e o passivo de curto prazo, considerando-se assim, todos os elementos do Balanço cujo prazo de permanência ou de exigibilidade seja inferior a um ano.

Solidez financeira face ao Fundo de Maneio. Na perspectiva desta teoria, um Fundo de Maneio elevado é sinal de maior solidez financeira de uma organização, na medida em que para além de assegurar a cobertura do activo fixo por fontes de financiamento permanentes, garante ainda o mesmo tipo de financiamento para uma determinada percentagem do activo circulante. Pelo contrário, um Fundo de Maneio negativo é sinónimo de desequilíbrio financeiro, representando a parte de capitais exigíveis a curto prazo que está a financiar o activo fixo, cujo grau de liquidez é reduzido, uma vez que, a não ser por desinvestimento, não se transforma tão rapidamente em dinheiro como os activos circulantes.

⁶ Carvalho das Neves, João (2003), «Fundo de Maneio: Um Indicador da Solidez Financeira», in *Revista Carteira*, Setembro.

O Fundo de Maneio é um dos indicadores tradicionalmente utilizado pelos credores, como base de análise do risco financeiro de curto prazo ⁷, no sentido de saberem se a organização está em condições de pagar as dívidas que se vão vencendo.

Análise do Fundo de Maneio das Federações. Analisemos então os resultados do Fundo de Maneio para as duas Federações desportivas tomadas como exemplo: FP Ténis e FP Golfe. Note-se que se optou pela utilização do rácio Fundo de Maneio/Activo Líquido em percentagem, pois desta forma teremos uma medida relativa que permite comparar organizações de dimensão diferenciada, o que não faria sentido com o FM expresso apenas em valores absolutos (ver Quadro 1 – Cálculo do Fundo de Maneio).

Ao observarmos a evolução do Fundo de Maneio das duas Federações, facilmente se conclui que apresentam níveis de segurança financeira muito distintas. A FP Ténis só tem um fundo de maneio positivo no ano de 1999, tendo vindo a agravar-se desde então de forma exponencial, chegando no último ano a 76,2 por cento negativo face ao activo líquido. Aliás, da análise dos Balanços de 2001 e 2002 verificamos que os capitais próprios já apresentam valores negativos, em situação de falência técnica ⁸. Significa isto que a FP Ténis se vê obrigada a financiar os seus investimentos de médio e longo prazo, através de recursos de curto prazo, com toda uma série de riscos que tal situação acarreta.

A FP Golfe tem, em todos os anos, um Fundo de Maneio muito superior à FP Ténis, apresentando pontualmente uma evolução negativa de 2000 para 2001, mas que recuperou no ano de 2002. No ano de 1999, parece-nos que assumiu um valor excessivo, dado que metade dos capitais permanentes disponíveis não estava a ser aplicada em investimentos de médio e longo prazo.

Ainda da comparação dos níveis de segurança financeira efectuada sublinhamos que mesmo o pior ano da FP Golfe, ano de 2001, é incontestavelmente melhor do que a FP Ténis no mesmo período, pelo que não podemos deixar de considerar tal resultado insignificativo face ao da outra Federação.

Podemos concluir, em relação ao Fundo de Maneio calculado para todos estes anos, que enquanto que a FP Ténis vive uma situação de profunda insegurança financeira, a FP Golfe, pelo contrário, ilustra uma situação de solidez e estabilidade financeira.

⁷ Caldeira Menezes, H. (1988), *Princípios de Gestão Financeira*, Biblioteca de Gestão Moderna, Editorial Presença, Lisboa, p. 107.

⁸ Diz-se que uma organização está em falência técnica quando o valor do passivo excede o do activo, tornando assim, os capitais próprios negativos.

QUADRO 1
Cálculo do Fundo de Manείο

€: Euros	FP Ténis				FP Golfe			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Capitais Permanentes								
Capitais Próprios	178824,00	84736,00	-2155,00	-108828,00	560369,60	458330,44	293730,39	394380,27
Provisões para Riscos e Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5071,20	0,00	0,00
Empréstimos Bancários ML Prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	287008,31	266507,72	276007,10
Dívidas a MLP a Associados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	105176,67	73790,40
Total Capitais Permanentes	178824,00	84736,00	-2155,00	-108828,00	560369,60	750409,95	665414,78	744177,77
Activo Fixo								
Imobilizações Incorpóreas	0,00	0,00	0,00	0,00	95725,30	95725,30	95725,30	95725,30
Amortizações Acum. Im. Incorp.	0,00	0,00	0,00	0,00	-347,10	-520,75	-694,41	-868,06
Imobilizações Corpóreas	164394,00	165641,00	165855,00	194186,00	289109,65	800966,50	844821,84	895203,57
Amortizações Acum. Im. Corp.	-7881,00	-10544,00	-14929,00	-26398,00	-163552,97	-210735,04	-263422,99	-305060,74
Total do Activo Fixo	156513,00	155097,00	150926,00	167788,00	220934,88	685436,01	676429,74	685000,07
Fundo de Manείο	22311,00	-70361,00	-153081,00	-276616,00	339434,72	64973,94	-11014,96	59177,70
Total do Activo Líquido	268408,00	301229,00	276922,00	362974,00	675698,46	1110691,8	1060139,87	1181236,34
Fundo de Manείο / Activo Líquido	8,3%	-23,4%	-55,3%	-76,2%	50,2%	5,8%	-1,0%	5,0%

QUADRO 1a
Cálculo do Fundo de Maneio

	FP Ténis	FP Golfe	FP Ténis	FP Golfe	FP Ténis	FP Golfe	FP Ténis	FP Golfe	FP Ténis	FP Golfe
	1999	1999	2000	2000	2001	2001	2002	2002	2002	2002
Capitais Permanentes										
Capitais Próprios	178824,00	560369,60	84736,00	458330,44	-2155,00	293730,39	-108828,00	394380,27		
Provisões para Riscos e Encargos	0,00	0,00	0,00	5071,20	0,00	0,00	0,00	0,00		
Empréstimos Bancários ML Prazo	0,00	0,00	0,00	287008,31	0,00	266507,72	0,00	276007,10		
Dívidas a MLP a Associados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	105176,67	0,00	73790,40		
Total Capitais Permanentes	178824,00	560369,60	84736,00	750409,95	-2155,00	665414,78	-108828,00	744177,77		
Activo Fixo										
Imobilizações Incorpóreas	0,00	95725,30	0,00	95725,30	0,00	95725,30	0,00	95725,30		
Amortizações Acum. Im. Incorp.	0,00	-347,10	0,00	-520,75	0,00	-694,41	0,00	-868,06		
Imobilizações Corpóreas	164394,00	289109,65	165641,00	800966,50	165855,00	844821,84	194186,00	895203,57		
Amortizações Acum. Im. Corp.	-7881,00	-163552,97	-10544,00	-210735,04	-14929,00	-263422,99	-26398,00	-305060,74		
Total do Activo Fixo	156513,00	220934,88	155097,00	685436,01	150926,00	676429,74	167788,00	685000,07		
Fundo de Maneio	22311,00	339434,72	-70361,00	64973,94	-153081,00	-11014,96	-276616,00	59177,70		
Total do Activo Líquido	268408,00	675698,46	301229,00	1110691,8	276922,00	1060139,87	362974,00	1181236,34		
Fundo de Maneio/Activo Líquido	8,3%	50,2%	-23,4%	5,8%	-55,3%	-1,0%	-76,2%	5,0%		

3.1.2. Os rácios de liquidez

Os rácios de liquidez medem a capacidade das organizações solverem os seus compromissos de curto prazo ⁹. Segundo este modelo, quanto maior for o grau de liquidez, mais facilidade terão os credores de ser reembolsados pelos créditos concedidos e menos arriscada é a concessão de novos créditos ou de empréstimos de curto prazo, uma vez que a organização demonstra ter uma liquidez do activo suficiente para fazer face às obrigações inerentes ao passivo de curto prazo.

O critério de liquidez é importante e independente do montante de riqueza detido por uma organização. Podemos ter uma organização muito rica em activos, mas ter pouca liquidez se esses activos não puderem ser rapidamente convertidos em dinheiro ¹⁰, encontrando-se, por isso, num estado financeiro grave em que os seus credores poderão traçar o seu destino, ao contrário do gestor, que poderá ter perdido a capacidade de tomar decisões sem a independência necessária.

Tipos de rácios de liquidez. Em geral, são definidos três rácios de liquidez distintos: rácio de liquidez geral, rácio de liquidez reduzida e rácio de liquidez imediata. Os três rácios diferem entre si pela redução progressiva dos elementos do activo circulante para cobrir todos os pagamentos a efectuar num período de tempo inferior a um ano.

O rácio de *liquidez geral*, calculado a partir do quociente entre o activo circulante (existências, créditos sobre terceiros de curto prazo e valores líquidos de disponibilidades) e a totalidade do passivo a curto prazo, ilustra a capacidade da organização de pagar todas as dívidas que se irão vencer no curto prazo através dos recursos que deverão ser gerados no mesmo período de tempo. O valor de 2 é o resultado geralmente apontado como seguro para este rácio.

O rácio de *liquidez reduzida* determina-se pelo quociente entre o activo circulante líquido do valor respeitante às existências e a totalidade do passivo de curto prazo. Trata-se de um rácio de liquidez mais restrito que o anterior, mostrando em que medida a organização tem capacidade de pagar todas as dívidas de curto prazo, através dos recursos que serão obtidos no mesmo prazo, sem entrar em linha de conta com as existências, uma vez que as mesmas podem não se transformar em meios líquidos de forma tão rápida quanto os demais activos circulantes. O valor de 1 é largamente apontado como desejável para este rácio.

O rácio de *liquidez imediata* obtém-se pelo quociente entre os valores líquidos de disponibilidades e o passivo a curto prazo, efectuando assim a inter-relação dos meios mais líquidos com o total das dívidas a pagar no curto prazo.

⁹ Neto de Carvalho, Cristina; Magalhães, Gioconda (2002), *Análise Económico-Financeira de Empresas*, Universidade Católica Editora, Lisboa, p. 152.

¹⁰ Walsh, Claran (1999), *R rácios Fundamentais da Gestáo*, Biblioteca de Economia & Empresa, Publicações Dom Quixote, Lisboa, p. 51.

Não existe, para este rácio, um valor mínimo que sirva de padrão para analisar a situação financeira. Depende, sobretudo, das necessidades de tesouraria compatíveis com a natureza da actividade desenvolvida pela organização. Contudo, não podemos considerar valores muito elevados como sendo reveladores de situações mais saudáveis, uma vez que podem espelhar um montante excessivo de meios monetários «parados» em disponibilidades.

Mostra-se, como tal, interessante saber qual a percentagem das disponibilidades no activo circulante, pelo que calcularemos também o rácio do *peso das disponibilidades no activo de curto prazo*. Quando este rácio assume um valor próximo de 1, pode ser um indício de uma má gestão de tesouraria.

O perigo dos valores ideais. A interpretação dos rácios de liquidez atrás apresentados através de valores de referência revela-se, em muitos casos, perigosa. As relações entre os activos e os passivos de curto prazo nem sempre são de facto aquilo que é expresso pelos resultados dos rácios ¹¹. Podemos, por exemplo, depararmo-nos com situações em que o rácio de liquidez geral seja muito superior a 2, em virtude da existência de valores elevados de produtos obsoletos, dificilmente transformáveis em dinheiro, ou de créditos não provisionados sobre terceiros cuja cobrabilidade seja muito duvidosa (valores esses que a organização poderá nunca vir a receber), daqui resultando uma liquidez, na realidade, até muito reduzida.

Por outro lado, afirmar que a situação financeira de uma organização é tanto melhor quanto maiores os valores apresentados para estes rácios também não nos parece correcto. A detenção de demasiados activos circulantes, a menos que haja para tal uma determinada estratégia definida, pode indiciar uma gestão menos acertada do fundo de maneo, desperdiçando oportunidades de investimento em activos mais rentáveis.

Valores desejáveis para as Federações. Nas Federações desportivas é normal que exista, na generalidade, um valor de *stocks* que se pode considerar diminuto, por vezes mesmo inexistente como no caso da Federação Portuguesa de Golfe. Nestas organizações, a detenção de stocks visa atender a necessidades de carácter administrativo, a apoio de centros de treino ou, pontualmente, à organização de eventos desportivos.

Pelo exposto, afigura-se-nos exagerado um valor de 2 para ser tomado como referência para o rácio de liquidez geral. Propomos, por isso, que a situação financeira seja aferida com base no valor mínimo de 1, tanto para o rácio de liquidez geral, como para o de liquidez reduzida.

¹¹ Saias, Luís; Carvalho, Rui de; Amaral, Maria do Céu (1999), *Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira*, 3.^a ed., Universidade Católica Editora, Lisboa, pp. 550-551.

QUADRO 2
Cálculo dos Rácios de Liquidez

€: Euros		FP Ténis				FP Golfe			
		1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Activo de Curto Prazo									
Total do Activo		268408,00	301229,00	276922,00	362974,00	675698,46	1110691,80	1060139,87	1181236,34
Activo Fixo		156513,00	155097,00	150926,00	167788,00	220934,88	685436,01	676429,74	685000,07
Total do Activo de Curto Prazo		111895,00	146132,00	125996,00	195186,00	454763,58	425255,79	383710,13	496236,27
Passivo de Curto Prazo									
Total do Passivo		89584,00	216493,00	279077,00	471802,00	115328,86	652361,36	766409,48	786836,07
Passivo de Médio e Longo Prazo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	292079,51	371684,39	349797,5
Total do Passivo de Curto Prazo		89584,00	216493,00	279077,00	471802,00	115328,86	360281,85	394725,09	437058,57
Rácio de Liquidez Geral		1,25	0,67	0,45	0,41	3,94	1,18	0,97	1,14
Activo de CP - Existências									
Total do Activo de Curto Prazo		111895,00	146132,00	125996,00	195186,00	454763,58	425255,79	383710,13	496236,27
Existências		6549,00	13906,00	15577,00	10113,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total do Activo CP - Existências		105346,00	132226,00	110419,00	185073,00	454763,58	425255,79	383710,13	496236,27
Total do Passivo de Curto Prazo		89584,00	216493,00	279077,00	471802,00	115328,86	360281,85	394725,09	437058,57
Rácio de Liquidez Reduzida		1,18	0,61	0,40	0,39	3,94	1,18	0,97	1,14
Disponibilidades									
Títulos Neg. e O. Ap. Tesouraria		0,00	0,00	0,00	0,00	158507,52	209468,29	230158,75	236224,84
Provisões Aplicações Tesouraria		0,00	0,00	0,00	0,00	-537,07	0,00	-2961,59	-6717,06
Depósitos Bancários e Caixa		25249,00	17493,00	29030,00	16502,00	78295,83	127313,85	78192,76	128657,46
Total de Disponibilidades		25249,00	17493,00	29030,00	16502,00	236266,28	336782,14	303589,92	358165,24
Total do Passivo de Curto Prazo		89584,00	216493,00	279077,00	471802,00	115328,86	360281,85	394725,09	437058,57
Rácio de Liquidez Imediata		0,28	0,08	0,10	0,03	2,05	0,93	0,77	0,82
Total das Disponibilidades		25249,00	17493,00	29030,00	16502,00	236266,28	336782,14	303589,92	358165,24
Total do Activo de Curto Prazo		111895,00	146132,00	125996,00	195186,00	454763,58	425255,79	383710,13	496236,27
Peso Disponibilidades no Activo CP		0,23		0,23	0,08	0,52	0,79	0,80	0,72

Análise dos rácios de liquidez das Federações. Mais uma vez, a situação financeira das duas federações é perfeitamente antagónica (ver Quadro 2 – Cálculo dos Rácios de Liquidez). A FP Ténis, que apresenta níveis percentuais de liquidez muito aceitáveis para o ano de 1999, evolui no sentido negativo até ao ano de 2002. Demonstra, de acordo com esta teoria e para o período de 2000 a 2002, uma escassez de liquidez para fazer face aos compromissos assumidos pelo seu passivo de curto prazo, encontrando-se, portanto, numa situação de desequilíbrio financeiro claramente revelada pelos resultados de qualquer um dos rácios calculados.

Note-se que as conclusões a que agora chegamos estão em perfeita consonância com as assumidas anteriormente para o Fundo de Maneio. Assim, em situações de liquidez geral e reduzida insuficientes, os capitais permanentes mostram-se insuficientes para o financiamento do activo fixo, pelo que o Fundo de Maneio se revela negativo. O mesmo é dizer que a FP Ténis se encontra perante uma crise financeira, não dispondo de dinheiro no futuro imediato para satisfazer as suas responsabilidades de curto prazo à medida que as mesmas se vencem.

No caso da FP Golfe, os rácios de liquidez geral e reduzida apresentam para os anos de 2000 a 2002 valores francamente reveladores de uma situação financeira equilibrada.

Em relação à evolução positiva do primeiro para o segundo ano em análise, dado que consideramos os valores assumidos pelos rácios de liquidez no ano de 1999 uma manifestação exagerada de liquidez, podemos explicá-la como sendo uma consequência da combinação de duas situações ocorridas. A primeira e mais preponderante, tem a ver com a possibilidade da FP Golfe ter estado a preparar-se para efectuar um investimento no ano 2000, o que detectámos ser uma realidade pela aquisição da nova sede nesse ano, consubstanciando-se no elemento que mais contribuiu para um aumento do valor do activo fixo em cerca de três vezes. Este aumento teve um reflexo imediato na diminuição do Fundo de Maneio, reduzindo-se também o rácio de liquidez.

Para além desta atitude voluntária, houve uma outra, de carácter involuntário, pela verificação de resultados líquidos do exercício negativos no mesmo ano em que realizou o investimento em imobilizado corpóreo, o que faz também diminuir o Fundo de Maneio por via da redução dos capitais permanentes, reduzindo assim, ainda mais os diferentes rácios de liquidez.

Apesar da FP Golfe estar numa situação financeira equilibrada, não podemos deixar de realçar o peso excessivo dos valores líquidos de disponibilidades no total do activo circulante, fazendo com que o rácio de liquidez imediata obtenha resultados pouco inferiores aos de liquidez geral. Revela, portanto, uma situação de má gestão de tesouraria.

3.1.3. Os rácios de financiamento

Numa organização não devemos centrar a nossa atenção apenas nas dívidas de curto prazo. Antes, devemos complementar a análise da liquidez procedendo a uma avaliação da capacidade organizacional de solver os seus compromissos a médio e longo prazo. Ora, os rácios de financiamento que estabelecem, no essencial, comparações entre os capitais alheios (passivo), os capitais próprios e os capitais totais (activo) ¹², orientam-nos nessa avaliação.

Tipos de rácios de financiamento. Utilizaremos seis tipos de rácios de financiamento, a saber: rácio de endividamento, rácio de solvabilidade, rácio de estrutura do endividamento (a curto prazo e a médio e longo prazo), rácio de cobertura dos encargos financeiros, rácio de estrutura dos capitais estáveis e o período de reembolso.

O *rácio de endividamento*, denominado como *rácio de autonomia* por alguns autores, é calculado pelo quociente entre o total do passivo e o total do activo, expressando assim o peso dos capitais alheios no financiamento da organização. Este rácio é considerado como uma medida fundamental das finanças organizacionais, uma vez que nos dá uma ideia geral do risco financeiro, o qual cresce com o aumento da sua percentagem.

Quando uma organização assume a obrigação de pagar uma dívida, por exemplo, um empréstimo, cria um fluxo de saída de caixa certo durante um determinado período de tempo. Como os fluxos de caixa de sentido inverso são sempre envolvidos por um certo grau de incerteza, o risco financeiro aumenta sempre que se cria uma dívida a pagar. O risco financeiro é tanto maior, quanto maior forem o montante dessa dívida e o grau de incerteza relativo à entrada dos fluxos de caixa previstos ¹³.

A apreciação a ser feita para o resultado deste rácio deve estar de acordo com aquilo que considerarmos como sendo um valor mínimo que não coloque em causa a questão crucial da autonomia financeira. Esse valor de referência é diferente de país para país e mesmo num dado ponto geográfico, varia consoante os sectores económicos. Contudo, uma abordagem conservadora e mais cautelosa fazem com que apreciemos este rácio num limite máximo de 70 por cento ¹⁴.

¹² Saias, Luís; Carvalho, Rui de; Amaral, Maria do Céu (1999), *Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira*, 3.^a ed., Universidade Católica Editora, Lisboa, p. 546.

¹³ Poder-se-á então perguntar, porque razão as organizações se endividam? Para além da razão óbvia da indisponibilidade eventual de capitais próprios numa dada data, existe uma outra, na maioria das vezes muito mais forte: o aumento do endividamento não se reflecte apenas numa maior exposição ao risco financeiro mas, em situações em que o seu custo é menor que o do capital próprio, aumenta também a lucratividade da organização. Assim, quem arrisca mais pode ter, por força da relatividade dos custos, uma maior expectativa de lucro. Efeito este que se denomina de alavancagem financeira. Ver Walsh (1999), *op. cit.*, pp. 150-153.

¹⁴ A análise do rácio de endividamento/activo total por país e por sector é ilustrada por Walsh (1999), *op. cit.*, p. 151.

Na mesma linha de orientação do rácio anterior, temos o *rácio de solvabilidade* que é calculado pela divisão entre o capital próprio e a totalidade do passivo ¹⁵. Através da leitura deste rácio verificamos em que medida o capital próprio cobre o passivo da organização. A autonomia financeira é tanto maior quanto for a proporção do capital próprio em relação ao passivo, ou seja, o seu resultado.

Os *rácios de estrutura de endividamento* são úteis para conhecermos o grau de exigibilidade do passivo. Podemos calcular o peso do passivo exigível a menos de um ano no passivo total, obtendo desse modo a *estrutura de endividamento a curto prazo* ou, em alternativa, o *peso do endividamento a médio e longo prazo*, pelo quociente entre os capitais alheios de médio e longo prazo e a totalidade do passivo. A análise da evolução de qualquer um destes rácios permite-nos concluir se a organização sofrerá, a curto prazo, pressões elevadas de tesouraria, situação vivida quando a estrutura de endividamento expressa um crescente peso do endividamento de curto prazo face ao de longo prazo.

Evidenciamos também o *rácio de cobertura dos encargos financeiros* ¹⁶, dado pelo quociente entre o excedente bruto de exploração (soma dos resultados operacionais com as amortizações e provisões do exercício) e os encargos financeiros suportados pela organização. Este rácio mostra-nos, assim, em que grau é que a exploração da organização consegue gerar meios suficientes para cobrir os seus encargos financeiros. A organização terá maiores problemas com o pagamento dos juros se o valor assumido por este rácio for inferior a 1.

Interessa-nos também saber qual o peso do endividamento a longo prazo em relação à totalidade dos capitais permanentes à disposição da organização, isto é, o valor do *rácio da estrutura dos capitais estáveis*, que é calculado pelo quociente entre o endividamento estável e o total dos recursos estáveis.

Por último, calculamos ainda o *rácio período de reembolso*, através do quociente entre a totalidade do endividamento a médio e longo prazo e o autofinanciamento. Este rácio expressa o número de períodos económicos necessários para que, com o nível de autofinanciamento organizacional apurado, se consiga cobrir o total das dívidas a médio e longo prazo contraídas. Pode-se assim, efectuar uma prospectiva relativamente à capacidade da organização para pagar o seu financiamento alheio estável. A *margem de autofinanciamento* tem como objectivo poder comparar os níveis de autofinanciamento das Federações para os diversos anos, importante na análise da capacidade das organizações em gerar meios através das suas operações.

¹⁵ Carvalho das Neves, João (2000), *Análise Financeira. Vol. I: Técnicas Fundamentais*, Texto Editora, Lisboa, p. 125.

¹⁶ Há autores que calculam este rácio tendo como numerador apenas os resultados operacionais. Optámos por utilizar o Excedente Bruto de Exploração pelo facto das amortizações e provisões serem custos que não representam fluxos de saída de caixa.

QUADRO 3
Cálculo dos Ráti os de Financiamento

€: Euros	FP Ténis				FP Golfe			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Total do Passivo	89584,00	216493,00	279077,00	471802,00	115328,86	652361,36	766409,48	786856,07
Total do Activo	268408,00	301229,00	276922,00	362974,00	675698,46	1110691,80	1060139,87	1181236,34
Rácio de Endividamento	0,33	0,72	1,01	1,30	0,17	0,59	0,72	0,67
Capital Próprio	178824,00	84736,00	-2155,00	-108828,00	560369,60	458330,44	293730,39	394380,27
Total do Passivo	89584,00	216493,00	279077,00	471802,00	115328,86	652361,36	766409,48	786856,07
Rácio de Solvabilidade	2,00	0,39	-0,01	-0,23	4,86	0,70	0,38	0,50
Total do Passivo de Curto Prazo	89584,00	216493,00	279077,00	471802,00	115328,86	360281,85	394725,09	437058,57
Total do Passivo	89584,00	216493,00	279077,00	471802,00	115328,86	652361,36	766409,48	786856,07
Estrutura de Endividamento a CP	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,55	0,52	0,56
Total do Passivo ML Prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	292079,51	371684,39	349797,50
Total do Passivo	89584,00	216493,00	279077,00	471802,00	115328,86	652361,36	766409,48	786856,07
Peso do Endividamento a MLP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,45	0,48	0,44
Excedente Bruto de Exploração								
Resultados Operacionais	25703,00	-58888,00	-71658,00	-72746,00	-142429,24	-73774,06	-141327,72	104509,98
Amortizações do Exercício	2813,00	2663,00	4384,00	11469,00	34921,06	47355,72	52861,60	41661,88
Provisões do Exercício	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Excedente Bruto Exploração	28516,00	-56225,00	-67274,00	-61277,00	-107508,18	-26418,34	-88466,12	146171,86
Total dos Encargos Financeiros	628,00	903,00	1626,00	3020,00	2992,24	43129,74	31249,85	25555,81
Rácio Cobertura Encargos Financeiros	45,41	-62,26	-41,37	-20,29	-35,93	-0,61	-2,83	5,72
Capitais Permanentes								
Endividamento Estável	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	292079,51	371684,39	349797,50
Capitais Próprios	178824,00	84736,00	-2155,00	-108828,00	560369,60	458330,44	293730,39	394380,27
Total Capitais Permanentes	178824,00	84736,00	-2155,00	-108828,00	560369,60	750409,95	665414,78	744177,77
Total do Endividamento Estável	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	292079,51	371684,39	349797,50
Estrutura dos Capitais Estáveis	0%	0%	0%	0%	0%	39%	56%	47%
Autofinanciamento								
Resultado Líquido do Exercício	28561,00	-94093,00	-86886,00	-106674,00	-124210,08	-102039,16	-164600,05	100649,88
Amortizações do Exercício	2813,00	2663,00	4384,00	11469,00	34921,06	47355,72	52861,60	41661,88
Provisões do Exercício	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total do Autofinanciamento	31374,00	-91430,00	-82502,00	-95205,00	-89289,02	-54683,44	-111738,45	142311,76
Total dos Provéitos Operacionais	965408,00	960680,00	928726,00	913051,00	1047297,13	968651,00	911700,16	1187698,02
Margem de Autofinanciamento	3,2%	-9,5%	-8,9%	-10,4%	-8,5%	-5,6%	-12,3%	12,0%
Total do Endividamento Estável	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	292079,51	371684,39	349797,50
Período de Recombolso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-5,34	-3,33	2,46

Análise dos rácios de financiamento das Federações. A análise financeira segundo a avaliação dos rácios de financiamento calculados para as duas Federações revela, uma vez mais, situações perfeitamente divergentes (ver Quadro 3 – Cálculo dos Rácios de Financiamento).

Iniciando a análise destes rácios pela FP Ténis, podemos dizer que não utiliza no financiamento da sua actividade, em nenhum ano, o recurso a endividamento estável, razão pela qual a pressão sobre a tesouraria é sempre mais elevada do que na FP Golfe. Nesta última, à excepção do ano de 1999, o peso do endividamento a curto prazo e a médio e longo prazo difere, grosso modo, numa décima percentual, o que significa que a maturidade do passivo está distribuída de forma quase idêntica. Assim, a tesouraria fica aliviada porque nem todas as dívidas a pagar se concentram no prazo máximo de um ano.

Em relação ao rácio de endividamento, a evolução da FP Ténis não poderia ser mais desastrosa. Apresentava, em 1999, um valor de 33 por cento, garantindo uma autonomia financeira bastante confortável face aos limites máximos geralmente aceitáveis num intervalo de 50 a 70 por cento. Em 2001, o resultado do rácio já demonstra que a FP Ténis não possui capitais próprios para o financiamento da sua actividade e em 2002, o passivo total excede o activo total em 30 por cento, evidenciando a presença de capitais próprios negativos. Este resultado tem como base a acumulação de prejuízos nos sucessivos exercícios económicos, ou seja, desde o ano 2000 até ao ano de 2002.

O rácio de solvabilidade também evolui no mesmo sentido, tal como era de esperar face à análise dos resultados do rácio anterior. Parte de uma situação financeira muito segura, em 1999, em que o valor dos capitais próprios era o dobro do valor do total do passivo, chegando a um valor de 23 por cento negativo, em 2002, em virtude do aumento do valor do passivo e, em simultâneo, de uma deterioração exponencial do capital próprio.

A FP Golfe, pelo contrário, apresenta valores aceitáveis para ambos os rácios: de endividamento e de solvabilidade. Podemos mesmo afirmar que, em relação ao ano de 1999, os rácios apresentavam resultados demasiadamente seguros, denunciando a falta de oportunidade no aproveitamento de capitais alheios. A situação foi corrigida nos anos posteriores, em muito devido ao recurso ao endividamento estável, no ano 2000, por parte desta Federação. No último ano, temos um capital próprio que cobre o total do passivo em cerca de 50 por cento e um passivo que financia a organização em cerca de 67 por cento, não reveladores de situações perigosas em termos de risco financeiro.

Em relação ao rácio de cobertura dos encargos financeiros, só em dois anos é que encontramos uma cobertura adequada, um para cada Federação. Assim, é apenas no ano de 1999 que a FP Ténis demonstra ter uma capacidade extraordinariamente elevada de gerar resultados operacionais suficientes para pagar os encargos financeiros. A partir do ano 2000, a FP Ténis passa drasticamente para a situação absolutamente oposta, mostrando uma nítida incapacidade de fazer face aos encargos financeiros através da sua exploração.

Os resultados de exploração da FP Golfe demonstravam, até ao ano 2001, ser incapazes de suportar os respectivos encargos financeiros, situação que evoluiu muito favoravelmente do ano 2001 para o ano 2002. Tal evolução deve-se à obtenção de resultados operacionais positivos no último ano, ao contrário dos anos anteriores onde se registaram prejuízos operacionais, ao mesmo tempo em que se registou um desagravamento dos encargos financeiros.

Por último, analisamos os resultados dos rácios da estrutura dos capitais estáveis e do período de reembolso que, em relação à FP Ténis, assumem sempre um valor nulo, como aliás não poderia deixar de ser, uma vez que esta Federação não recorre, em nenhum ano do período em estudo, a financiamento alheio de médio e longo prazo. Ao analisarmos o autofinanciamento verificamos que, à excepção do ano de 1999, a FP Ténis é incapaz de gerar meios através das suas próprias operações, na medida em que o autofinanciamento é sempre negativo. Se compararmos a margem de autofinanciamento das duas Federações, concluímos que houve uma clara evolução negativa do autofinanciamento da FP Ténis, enquanto que na FP Golfe sempre se verificou uma evolução positiva, com uma única excepção em relação ao ano 2001. Nesta última Federação, há ainda a salientar o facto de apresentarem no ano de 2002 um bom valor de 12 por cento para este indicador.

Os resultados do rácio da estrutura de capitais estáveis da FP Golfe revelam que existe um equilíbrio no financiamento a longo prazo entre o endividamento estável e os capitais próprios. O período de reembolso, embora seja negativo para os anos de 2000 e 2001, indicando uma incapacidade de geração de fundos pelas próprias operações para solver os compromissos financeiros de médio e longo prazo, evolui de forma muito positiva no ano de 2002, para um período de tempo ligeiramente inferior a dois anos e meio.

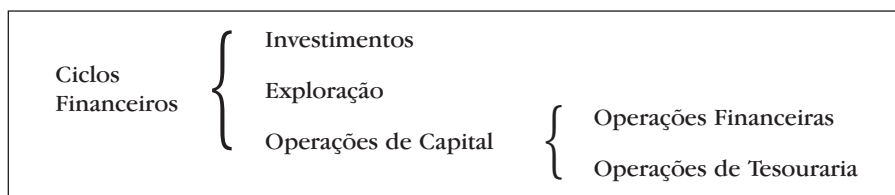
3.2. A teoria funcional

A teoria funcional está mais preocupada com o equilíbrio funcional entre as origens e as aplicações de fundos, razão pela qual é necessário estudar a relação existente entre si para cada ciclo financeiro da organização. Toda esta análise é feita com base na construção do Balanço Funcional.

3.2.1. Os ciclos financeiros

Os ciclos financeiros organizacionais são a consequência financeira das decisões tomadas pela gestão, aos seus diversos níveis: estratégico, operacional e financeiro. A classificação utilizada para os ciclos financeiros distingue o ciclo das operações de investimento, o ciclo das operações de exploração e o ciclo das operações financeiras, encontrando-se este último subdividido em operações de capital e operações de tesouraria, de acordo com o seguinte esquema ¹⁷:

¹⁷ Adaptado de Neto de Carvalho, Cristina; Magalhães, Gioconda (2002), *op. cit.*, p. 154.



Ciclo de Investimento. O ciclo de investimento integra o conjunto de decisões que visam definir os tipos de investimento (ou desinvestimento) efectuados pela organização, consubstanciando-se, em geral, nos valores do imobilizado líquido do balanço contabilístico. Contudo, a correcta elaboração desta rubrica no Balanço Funcional, o *Activo Fixo*, pode assentar em considerações extra contabilísticas. Por exemplo, deveríamos admitir que a posse de aprovisionamentos estratégicos de existências (para utilização a médio ou longo prazo) fosse parte integrante do Activo Fixo e não uma aplicação de exploração, como seria, em princípio, a situação mais corrente relativamente às existências.

Ciclo das Operações de Exploração. O ciclo das operações de exploração engloba todas as decisões que têm a ver com o desenvolvimento corrente da actividade da organização e resultam assim, nos *recursos cíclicos* evidenciados no lado direito do balanço contabilístico (fornecedores, outros credores de exploração, Estado, Segurança Social, etc.) e, por outro lado, nas *necessidades cíclicas*, como as enquadradas no activo circulante que implicam necessidades de financiamento (como exemplos, clientes, existências, outros devedores de exploração, adiantamentos a fornecedores, etc.).

Mais uma vez, o analista financeiro deve confirmar que estes saldos só comportam valores considerados de exploração, bem como, quais os valores que, apesar de não constarem nos respectivos saldos, deveriam ser considerados de exploração. Por exemplo, em relação ao saldo de clientes, dever-se-á adicionar o montante das letras a receber não vencidas, embora já tenham sido descontadas. Só assim se analisa com a fidelidade necessária as necessidades de financiamento de exploração. A verdade é que, se o gestor financeiro não tivesse tomado a decisão de financiar a organização através do desconto bancário de letras, esse valor ainda estaria no saldo da conta de clientes.

Ciclo das Operações Financeiras. Por último, temos o ciclo das operações financeiras, fruto das decisões sobre a obtenção de fundos apropriados quer ao financiamento dos investimentos, quer às necessidades de financiamento do ciclo de exploração. Assim, no *ciclo das operações de capital* visa-se a aquisição e a gestão optimizada de *capitais permanentes* (ou estáveis, tais como o endividamento a médio e longo prazo e os capitais próprios) adequados ao financiamento do activo fixo. O *ciclo das operações de tesouraria* tem por finalidade gerir os

meios líquidos ou quase líquidos detidos pela organização (em geral, os valores que compõem a *tesouraria activa*, as disponibilidades, os depósitos bancários e os títulos negociáveis), e em simultâneo, a obtenção de fundos financeiros de curto prazo para fazer face a eventuais situações de insuficiência nos fluxos de caixa (*tesouraria passiva*).

Tal como realçámos para as outras grandezas, também aqui o analista financeiro tem de estar atento a informações que podem alterar os valores das contas do balanço contabilístico. A título de exemplo, referimos o caso dos títulos negociáveis. O analista externo tem de saber se a carteira de títulos é efectivamente, ou não, com facilidade convertível em dinheiro. No caso em que os títulos negociáveis forem dificilmente transaccionáveis, dever-se-ão incluir no Activo Fixo e não na Tesouraria Activa. Poder-se-á também dar o caso em que, mesmo sendo facilmente transaccionáveis, o preço de mercado possa estar aquém do preço contabilístico, devendo, por isso, o analista financeiro considerar o primeiro em detrimento do segundo, pois o que está em causa é a situação financeira da organização.

3.2.2. O balanço funcional

Construído a partir das componentes dos três ciclos financeiros acima descritos, o Balanço Funcional surge como um instrumento fundamental para analisar o equilíbrio financeiro de uma organização, podendo ser representada a sua arquitectura da seguinte forma ¹⁸:

Balanço Funcional

CICLO	APLICAÇÕES	RECURSOS	CICLO
Investimento	Activo Fixo	Recursos Estáveis	Operações de Capital
Exploração	Necessidades Cíclicas	Recursos Cíclicos	Exploração
Operações de Tesouraria	Tesouraria Activa	Tesouraria Passiva	Operações de Tesouraria

Do esquema apresentado sobressai a forma pela qual o Balanço Funcional é estruturado, ou seja, em torno de três eixos fundamentais para a aferição do equilíbrio financeiro:

Em primeiro lugar, o *Fundo de Maneio Funcional (FMF)*, dado pela comparação entre o activo fixo e os recursos estáveis, que não é mais do que o resultado

¹⁸ Fonte: Neto de Carvalho, Cristina; Magalhães, Gioconda (2002), *op. cit.*, p. 154.

das decisões conjuntas do ciclo de investimento e do ciclo das operações de capital, ou seja, delineadas pelas políticas de investimento e de financiamento a médio e longo prazo, respectivamente.

Se o resultado do FMF for **positivo**, representa a parte dos capitais permanentes excedentária ao financiamento do activo fixo. Significando que existe uma parte dos recursos estáveis que está a financiar o ciclo de exploração.

Pelo contrário, se o FMF se revelar **negativo**, implica que existe uma parte do activo fixo que não é financiada por capitais permanentes, logo, representa a parte dos recursos não estáveis que está a financiar o activo fixo.

Em segundo lugar, as *Necessidades de Fundo de Maneio (NFM)* que, sendo calculadas pela diferença entre as necessidades e os recursos cíclicos, resultam das decisões tomadas no ciclo de exploração.

Sendo positivas, as NFM representam as necessidades de financiamento do ciclo de exploração, uma vez que os recursos cíclicos não são suficientes para financiar as necessidades cíclicas da organização.

Sendo negativas, as NFM significam exactamente o contrário: tratam-se de excedentes financeiros libertos do ciclo de exploração, dado que os recursos cíclicos são superiores às necessidades cíclicas.

Por último, a **Situação de Tesouraria Líquida (STL)**, obtida a partir da diferença dos valores da tesouraria activa e da tesouraria passiva, é o efeito das decisões tomadas no ciclo das operações de tesouraria.

3.2.3. O equilíbrio financeiro

A avaliação do **equilíbrio financeiro** organizacional resulta, segundo esta teoria, do confronto entre os dois primeiros eixos do Balanço Funcional, isto é, do Fundo de Maneio Funcional e das Necessidades de Fundo de Maneio, cuja diferença se preconiza no valor assumido para a Situação de Tesouraria Líquida. Isto é, existe equilíbrio financeiro se e só se:

$$\text{FMF} - \text{NFM} = \text{STL} > \text{ou} = 0$$

Esta relação quantifica e caracteriza de uma forma muito rigorosa um princípio muito conhecido em análise financeira, o da *compatibilidade*¹⁹, que considera que os investimentos permanentes devem ser financiados por fontes permanentes e os investimentos temporários, por fontes temporárias.

Uma vez que o FMF é a parte das fontes permanentes que fica disponível para financiar outros investimentos de carácter permanente, para além do activo fixo, e como as NFM são um investimento permanente, podemos, então, concluir que

¹⁹ Carvalho das Neves, João (2000), *op. cit.*, p. 132.

existe equilíbrio financeiro sempre que o FMF for suficiente para cobrir as NFM. Como a STL é o resultado da diferença entre o FMF e as NFM, uma organização estará equilibrada financeiramente desde que a STL seja positiva.

É fácil detectar, assim, que mesmo tendo um FMF positivo, uma organização pode estar desequilibrada do ponto de vista financeiro, sempre que aquele não seja suficiente para financiar as necessidades de exploração. Em geral, as organizações que têm ciclos de exploração mais longos são aquelas em que as necessidades do seu financiamento são mais volumosas.

Podemos também detectar a situação contrária. Isto é, perante um FMF negativo e NFM ainda mais negativas, pode uma organização encontrar-se em equilíbrio financeiro. É sinal que o ciclo de exploração liberta excedentes financeiros suficientes para cobrir não só as necessidades de financiamento deste, como o financiamento da parte do activo fixo que não é coberta pelos recursos estáveis. Em geral, verifica-se um valor negativo das NFM nas organizações cujos clientes pagam a pronto pagamento e em que o ciclo de exploração é financiado pelos seus fornecedores.

Pelo exposto, fica ciente que há alguns pontos divergentes entre as duas teorias abordadas, a tradicional e a funcional, para a avaliação do equilíbrio financeiro organizacional. Em resumo, enquanto que na teoria clássica a existência de um fundo de maneo positivo é uma condição indispensável para o equilíbrio financeiro, na teoria funcional podemos ter equilíbrio financeiro perante um fundo de maneo positivo ou negativo. Imprescindível é que, sendo positivo, o fundo de maneo consiga cobrir as necessidades em fundo de maneo. Ou, sendo negativo, haja excedentes financeiros criados pelo ciclo de exploração capazes de financiar a parte do activo fixo não coberta por fontes de financiamento de médio e longo prazo.

3.2.4. Análise do equilíbrio financeiro das Federações segundo a teoria funcional

Os balanços funcionais e os indicadores de estrutura deles resultantes das Federações em estudo estão elaborados no Quadro 4 e no Quadro 5, respectivamente.

A observação dos valores obtidos para as Necessidades de Fundo de Maneio das duas Federações, à excepção do ano de 1999 para a FP Golfe, sendo sempre negativos, traduz a capacidade do ciclo de exploração libertar excedentes financeiros, devido à superação das necessidades cíclicas pelos recursos cíclicos. Assim sendo, para que haja equilíbrio financeiro, o Fundo de Maneio pode apresentar-se negativo, mas apenas até ao limite proporcionado pelas respectivas Necessidades de Fundo de Maneio.

Em relação à FP Golfe, verificamos para todos os anos uma Situação de Tesouraria positiva, indicando a existência de equilíbrio financeiro em todo o

QUADRO 4
Construção dos Balanços Funcionais

€: Euros	FP Ténis				FP Golfe			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Activo Funcional								
Activo Fijo	156513,00	155097,00	150926,00	167788,00	220934,88	685436,01	676429,74	685000,07
Necessidades Cíclicas	87498,00	128557,00	96966,00	178684,00	218497,30	88473,65	78320,21	138071,03
Tesouraria Activa	25249,00	17575,00	29030,00	16502,00	236266,28	336782,14	305389,92	358165,24
Total do Activo Funcional	269260,00	301229,00	276922,00	362974,00	675698,46	1110691,80	1060139,87	1181236,34
Passivo Funcional								
Capitais Próprios	178824,00	84736,00	-2155,00	-108828,00	560369,60	458330,44	293730,39	394380,27
Endividamento Estável	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	292079,51	371684,39	349797,5
Recursos Cíclicos	90436,00	216493,00	276623,00	385043,00	110715,95	339781,26	374224,5	406557,97
Tesouraria Passiva	0,00	0,00	2454,00	86759,00	4612,91	20500,59	20500,59	30500,6
Total do Passivo Funcional	269260,00	301229,00	276922,00	362974,00	675698,46	1110691,80	1060139,87	1181236,34

QUADRO 5
Construção dos Indicadores de Estrutura

€: Euros	FP Ténis				FP Golfe			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Capitais Permanentes								
Endividamento Estável	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	292079,51	371684,39	349797,50
Capitais Próprios	178824,00	84736,00	-2155,00	-108828,00	560369,60	458330,44	293730,39	394380,27
Total dos Capitais Permanentes	178824,00	84736,00	-2155,00	-108828,00	560369,60	750409,95	665414,78	744177,77
Total do Activo Fijo	156513,00	155097,00	150926,00	167788,00	220934,88	685436,01	676429,74	685000,07
Fundo de Maneo Funcional	22311,00	-70361,00	-153081,00	-276616,00	339434,72	64973,94	-11014,96	59177,70
Necessidades Fundo de Maneo								
Necessidades Cíclicas	87498,00	128557,00	96966,00	178684,00	218497,30	88473,65	78320,21	138071,03
Recursos Cíclicos	90436,00	216493,00	276623,00	385043,00	110715,95	339781,26	374224,50	406557,97
Necessidades Fundo Mancio	-2938,00	-87936,00	-179657,00	-206359,00	107781,35	-251307,61	-295904,29	-268486,94
Situação de Tesouraria Líquida								
Tesouraria Activa	25249,00	17575,00	29030,00	16502,00	236266,28	336782,14	305389,92	358165,24
Tesouraria Passiva	0,00	0,00	2454,00	86759,00	4612,91	20500,59	20500,59	30500,60
Situação de Tesouraria Líquida	25249,00	17575,00	26576,00	-70257,00	231653,37	316281,55	284889,33	327664,64
Situação de Tesouraria Líquida								
Fundo de Maneo Funcional	22311,00	-70361,00	-153081,00	-276616,00	339434,72	64973,94	-11014,96	59177,70
Necessidades Fundo de Maneo	-2938,00	-87936,00	-179657,00	-206359,00	107781,35	-251307,61	-295904,29	-268486,94
Situação de Tesouraria Líquida	25249,00	17575,00	26576,00	-70257,00	231653,37	316281,55	284889,33	327664,64

período em análise. A teoria funcional vem, deste modo, contrariar a teoria clássica que apontava, para o ano de 2001, um pequeno desequilíbrio financeiro na FP Golfe.

Em relação à FP Ténis, apesar de as Necessidades de Fundo de Maneio se apresentarem sempre negativas, não são, em 2002, suficientes para financiarem os investimentos a médio e longo prazo não cobertos por capitais permanentes. Por esta razão, a Situação de Tesouraria Líquida se torna negativa no último ano, caracterizando a situação financeira da FP Ténis como desequilibrada.

Exige-se aqui uma análise complementar relativamente à situação financeira da FP Ténis, sobre a qual a teoria clássica já apontava um conjunto de problemas graves a partir do ano 2000, embora tal diagnóstico financeiro só viesse a ter uma confirmação inquestionável por parte da teoria funcional no ano 2002.

Apesar de tal confirmação poder parecer tardia, as dificuldades que se adivinhavam em relação à situação financeira da FP Ténis foram indubitavelmente identificadas pela teoria funcional, logo a partir do ano 2000. Assim, nos anos 2000 e 2001, temos um cenário de Fundo de Maneio negativo, Necessidades de Fundo de Maneio negativas, com Situação de Tesouraria ainda positiva, perante o qual existe uma situação de risco, caso o ciclo de exploração não consiga realizar meios ao ritmo da exigibilidade das dívidas a pagar²⁰. Risco esse que se veio a confirmar no ano 2002, uma vez que, dada a insuficiência de excedentes de exploração libertos face ao volume que seria necessário, na medida em que com um Fundo de Maneio Funcional negativo a FP Ténis não detinha qualquer margem de segurança, a alternativa que restou foi o recurso a empréstimos de curto prazo, o que arrastou para o desequilíbrio da Situação de Tesouraria Líquida.

4. Uma interligação de dados desportivos e económico-financeiros

Tal como já anteriormente sublinhámos, o objectivo principal de uma Federação desportiva não se confunde com aquele que é normalmente prosseguido por uma empresa, o de efectuar uma gestão capaz de obter o máximo possível de resultados económicos no final de cada exercício. Aliás, nem poderia sê-lo, tratando-se as Federações de organizações desportivas sem fins lucrativos. Não obstante esta característica fundamental, terão sempre de procurar efectuar uma gestão eficiente dos recursos disponíveis, de assegurar a existência de equilíbrio financeiro e de não acumular prejuízos ao longo de vários anos, de forma a garantir o desenvolvimento saudável das suas actividades.

Uma vez estudada a situação financeira das duas Federações no terceiro capítulo, iremos agora proceder a duas outras análises, constituindo-se a primeira

²⁰ Carvalho das Neves, João (2000), *op. cit.*, p. 134.

como necessária à preparação da segunda. Assim, iniciaremos este capítulo pela observação das estruturas de custos e das principais origens de proveitos em ambas as Federações e, posteriormente, efectuaremos o cruzamento de indicadores económico-financeiros com outros de natureza desportiva, a fim de conhecermos a eficiência e a rendibilidade económico-desportiva das Federações.

Os dados que iremos utilizar são predominantemente referentes à FP Ténis. Em indicadores pontuais, recorreremos também a dados da FP Golfe.

4.1. A evolução dos custos e dos proveitos das Federações

O conhecimento da estrutura de afectação de custos e das proveniências dos proveitos de uma organização, ao longo de um determinado período de tempo, é importante porque nos dá uma ideia geral da evolução da sua rendibilidade. Estes dados são retirados da Demonstração de Resultados por Natureza, mapa que evidencia a forma através da qual são obtidos os resultados organizacionais. Para muitas análises efectuadas, foi necessário recorrer à Demonstração de Resultados por Funções, documento obtido pela contabilidade analítica.

Evolução dos custos e proveitos totais das Federações. O Quadro 6 descreve a evolução da totalidade dos custos e dos proveitos para as Federações de Ténis e de Golfe. As variações mais expressivas detectadas são, ao nível da subida de custos, 12 por cento, na FP Ténis, do ano 1999 para o ano 2000 e, ao nível da subida de proveitos, quase 31 por cento, na FP Golfe, do ano 2001 para o ano 2002.

No ano 2000, a subida de custos verificada na FP Ténis surge agravada por uma descida dos proveitos, em quase 1 por cento, o que acentua a deterioração dos resultados obtidos. Deparamo-nos também com uma situação invulgar de quebras anuais de proveitos consecutivas, evolução esta perfeitamente divergente da dos custos, os quais só diminuem entre os anos 2000 e 2001.

No caso da FP Golfe, só entre os anos 2000 e 2001 é que os custos evoluíram negativamente, em termos percentuais, de forma mais acentuada do que os proveitos. Em todos os outros anos encontramos um aumento percentual dos proveitos superior ao dos custos. Em particular, no ano 2002, a subida de aproximadamente 31 por cento dos proveitos é muito maior do que a registada nos custos, de apenas 2 por cento, o que se reflecte positivamente nos resultados obtidos.

Peso da contribuição da APD nos proveitos das Federações. Vejamos de seguida qual a importância que assume nos proveitos totais das duas Federações o montante transferido anualmente, por parte da Administração Pública Desportiva (APD), para financiamento das suas actividades (ver Quadro 7 – Peso dos Fundos Provenientes da APD).

Podemos facilmente constatar que o grau de dependência das duas Federações relativamente aos fundos disponibilizados pela Administração Pública Desportiva é completamente desigual. Assim, enquanto que na FP Ténis o peso

QUADRO 6
Evolução dos Custos e dos Proveitos

€: Euros	FP Ténis				FP Golfe			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Custos Totais								
Custos Totais	942523,00	1056703,00	1023428,00	1026691,00	1194570,11	1093654,66	1097274,76	1120484,32
Varição percentual		12,1%	-3,1%	0,3%		-8,4%	0,3%	2,1%
Proveitos Totais								
Proveitos Totais	971084,00	962610,00	936542,00	920017,00	1070360,03	991615,50	932674,71	1221134,20
Varição percentual		-0,9%	-2,7%	-1,8%		-7,4%	-5,9%	30,9%

QUADRO 7
Peso dos Fundos Provenientes da APD

€: Euros	FP Ténis				FP Golfe			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Proveitos Totais								
Proveitos Totais	971084,00	962610,00	936542,00	920017,00	1070360,03	991615,50	932674,71	1221134,20
Parcela proveniente da APD	635050,00	611566,00	594422,00	656428,00	279327,00	280574,00	301199,00	329279,00
Peso da APD	65,4%	63,5%	63,5%	71,3%	26,1%	28,3%	32,3%	27,0%

relativo destes fundos é na ordem dos dois terços, sendo até ligeiramente maior no ano de 2002, na FP Golfe esse peso nunca chega a atingir o patamar de um terço.

As percentagens obtidas para as duas Federações em análise apresentam, no entanto, valores inferiores à situação habitualmente verificada em organizações similares. Segundo Vítor Pataco²¹, os proveitos destas organizações dependem, geralmente, em mais de 80 por cento da Administração Pública Desportiva Central.

A FP Ténis é, do ponto de vista financeiro, muito mais dependente da APD do que a FP Golfe. No entanto, se tivermos em linha de conta a análise financeira efectuada em capítulo anterior, sabemos que, apesar da situação financeira da FP Ténis estar completamente desequilibrada, ao contrário da FP Golfe, que se encontra financeiramente saudável, é mais premiada pelos fundos públicos. Isto leva-nos à confirmação de que a situação financeira das Federações desportivas não é sequer examinada aquando da celebração de contratos-programa com a Administração Pública Desportiva.

Em relação às questões que faltam ainda analisar no presente estudo, utilizaremos apenas os dados correspondentes à FP Ténis, uma vez que não temos disponíveis mais dados da FP Golfe para além daqueles já referenciados.

Peso dos Proveitos Associativos na FP Ténis. Conhecidos que são os proveitos oriundos da Administração Pública Desportiva, torna-se relevante conhecer o valor obtido com os proveitos associativos. Devemos, para tal, consultar o Quadro 8 – Peso dos Proveitos Associativos.

Os proveitos inerentes às filiações são a principal fonte de proveitos associativos. Contudo, não podemos deixar de sublinhar que este valor está extremamente subvalorizado, uma vez que, em Assembleia-geral, as Associações Regionais tomaram a decisão de que 70 por cento do montante global referente às filiações passaria a ficar retido, não só por elas, como também pelos clubes, não estando, por isso, contabilizados na Federação. Para que se possa ter uma ideia do valor que pode estar em causa convém referir que num artigo apresentado na Revista de Ténis²², constatou-se que o total de proveitos associativos em 1998 seria de 45.462 mil escudos (correspondendo a 17,2 por cento dos proveitos totais) e não de 14.932 mil escudos (condizendo a menos de um terço do valor verdadeiro), como surge na contabilidade desse ano.

Face aos resultados consagrados no Quadro 8, percebemos facilmente que os proveitos associativos totais não são uma fonte de recursos expressiva para a FP Ténis, oscilando de 1999 a 2001 entre os 5 e os 6 por cento, sensivelmente.

²¹ Pataco, Vítor (1998), «Financiamento público no movimento associativo», in *Revista Desporto*, n.º 5, Abril, p. 16.

²² Andrade, Paulo (2000), «Os recursos financeiros em 1998», in *Revista de Ténis*, n.º 2, p. 8.

QUADRO 8
Peso dos Proveitos Associativos

€: Euros	FP Ténis			
	1999	2000	2001	2002
Proveitos Totais				
Proveitos Totais	635050,00	611566,00	594422,00	656428,00
Proveitos Associativos Totais	36784,00	37916,00	31530,00	33450,00
Peso dos Proveitos Associativos	5,8%	6,2%	5,3%	5,1%

Evolução dos custos com a Alta Competição na FP Ténis. Analisemos agora a evolução de uma das componentes mais importantes dos custos totais de uma Federação, a que respeita à Alta Competição, cujos resultados se encontram no Quadro 9 – Evolução dos Custos e dos Proveitos com a Alta Competição.

As variações anuais do total dos custos com a Alta Competição não acompanharam as já analisadas com os custos totais da FP Ténis. Assim, logo entre os dois primeiros anos, enquanto que os custos totais aumentaram em 12,1 por cento, os custos relativos à Alta Competição aumentaram mais do dobro, ou seja, 24,6 por cento. Embora entre os anos 2000 e 2001 tenhamos assistido a um decréscimo em percentagem semelhante, o ocorrido com os custos totais, foi, ainda assim, ligeiramente maior do que o da Alta Competição. Por último, entre 2001 e 2002, enquanto que os custos totais se mantiveram praticamente estáveis, os relativos à Alta Competição cresceram 8 por cento.

A desproporcionalidade verificada na evolução dos custos com a Alta Competição face aos custos totais da Federação, reflectiu-se naturalmente no peso dos custos com a Alta Competição nos custos totais, que foi incrementado em todos os anos. Enquanto que em 1999, representavam 35,3 por cento dos custos totais, no ano 2002, esse peso passou a ser de 42,5 por cento.

Dada a sua importância, justifica-se que se efectue uma análise particular aos custos suportados com o Centro Nacional de Treino. Os resultados do Quadro 9 indicam-nos que foram crescendo até 2001. Só no último ano é que diminuíram, quando a situação financeira da FP Ténis já estava em fase de grande deterioração.

Evolução dos proveitos com a Alta Competição na FP Ténis. Verifiquemos agora como é que variaram os proveitos directamente relacionados com a Alta Competição (ver Quadro 9).

Os proveitos directamente angariados todos os anos com a Alta Competição evoluíram de forma muito negativa entre 1999 e 2002. Concomitantemente à queda dos proveitos desta natureza de 1999 para 2000 de quase 12 por cento, os custos com a Alta Competição agravaram-se, como já tínhamos visto anteriormente, em cerca de 25 por cento. A evolução de 2000 para 2001 também não foi

QUADRO 9

Evolução dos Custos e dos Proveitos com a Alta Competição

:€ Euros	FP Ténis			
	1999	2000	2001	2002
Custos Alta Competição				
Equipas Nacionais	152442,00	171001,00	87726,00	171357,00
Competições Internacionais	6372,00	19582,00	52636,00	15444,00
Centro Nacional de Treino	174235,00	224518,00	225169,00	211303,00
Departamento Técnico	0,00	0,00	38118,00	37941,00
Total Custos Alta Competição	333049,00	415101,00	403649,00	436045,00
Variação percentual		24,6%	-2,8%	8,0%
Custos Totais	942523,00	1056703,00	1023428,00	1026691,00
Peso Alta Competição nos CT	35,3%	39,3%	39,4%	42,5%
Peso CN Treino nos Custos AC	52,3%	54,1%	55,8%	48,5%
Proveitos Alta Competição				
IND - Alta Competição	288470,00	249399,00	209495,00	149640,00
International Tennis Federation	61199,00	77258,00	69978,00	49718,00
Autarquias	94772,00	65358,00	59856,00	44892,00
Total Proveitos Alta Competição	444441,00	392015,00	339329,00	244250,00
Variação percentual		-11,8%	-13,4%	-28,0%
Total Custos Alta Competição	333049,00	415101,00	403649,00	436045,00
Cobertura Custos / Proveitos	1,33	0,94	0,84	0,56

menos desastrosa: enquanto que os proveitos com a Alta Competição diminuíram em 28 por cento, os respectivos custos aumentaram em 8 por cento. Ou seja, a evolução dos custos não só não acompanhou a dos proveitos, como foi, nestes dois anos, em sentido contrário.

Em consonância com a análise anterior, como era de prever, a evolução do rácio da cobertura de custos pelos proveitos, de Alta Competição, não podia deixar de realçar-se como negativa. Enquanto que, em 1999, os proveitos superavam os custos em 33 por cento, no ano 2002, só cerca de metade dos custos é que são cobertos pelos respectivos proveitos da Alta Competição. Uma implicação directa desta evolução consubstanciou-se na obrigação de angariação de proveitos noutros domínios, por parte da Federação, para conseguir suportar os custos com a Alta Competição.

A evolução dos custos com as Associações Regionais na FP Ténis. Independentemente da capacidade de desenvolverem, ou não, uma actividade com

repercussões positivas no desenvolvimento da modalidade, as Associações Regionais surgem, graças aos 75 por cento de votos que possuem na Assembleia-Geral da Federação, como o grande centro de poder. Torna-se, portanto, interessante analisar os montantes que recebem da respectiva Federação, bem como, em que medida é que tais quantias foram afectadas pelas dificuldades financeiras com que a organização se foi debatendo ao longo do período de tempo que temos vindo a estudar (ver Quadro 10 – Evolução das Comparticipações às Associações Regionais) ²³.

QUADRO 10
Evolução das Comparticipações às Associações Regionais

€: Euros	FP Ténis			
	1999	2000	2001	2002
Associações Regionais				
Comparticipações da Federação	148111,00	177580,00	198603,00	198860,00
Variação percentual		19,9%	11,8%	0,1%
Custos Totais	942523,00	1056703,00	1023428,00	1026691,00
Peso Associações Regionais	15,7%	16,8%	19,4%	19,4%

Não deixa de ser surpreendente a evolução constatada. De facto, independentemente de termos vindo a assistir a uma diminuição dos proveitos federativos durante todo o período em análise, a comparticipação financeira da Federação relativamente às Associações Regionais não deixou de se apresentar de forma continuamente crescente, de 1999 a 2002. Reconhecimento este que se torna ainda mais gravoso porque estes valores estão subavaliados face à realidade. De facto, há ainda a considerar o valor da taxa de filiação que, tal como foi já explicado anteriormente, fica retido nas Associações. Se utilizarmos, uma vez mais, os dados recolhidos no artigo publicado na Revista de Ténis já mencionado ²⁴, apuramos que em 1998 as Associações Regionais constituíram o principal centro de custos da Federação, totalizando cerca de 76.670 mil escudos, o que fez os 29,9 por cento dos custos totais, quando na respectiva contabilidade só se encontravam registados 29.000 mil escudos.

²³ A comparticipação da FP Ténis para as Associações Regionais é superior ao valor que surge na contabilidade federativa. De facto, por decisão da Assembleia-geral desta Federação, uma parte dos proveitos federativos fica retida tanto ao nível das Associações como dos clubes, não sendo, por isso, contabilizada pela Federação. Eis, portanto, mais uma situação que deveria merecer uma intervenção da Administração Pública Desportiva, a fim de garantir que a contabilidade da Federação mostrasse de uma forma clara **todos** os seus proveitos e custos.

²⁴ Andrade, Paulo (2000), op. cit., in *Revista de Ténis* n.º 2, p. 8.

Atendendo ao aumento anual do número de filiados verificado entre 1999 e 2002, o valor das taxas de filiação contribuiu seguramente para um incremento percentual de participações às Associações superior ao apresentado no Quadro 10. Num período de crise financeira para a Federação, seria de esperar outro tipo de atitude e solidariedade institucional.

A explicação para esta situação tecnicamente anómala, parece-nos incontornável: uma falta de sensibilidade aliada a uma insuficiente formação técnica para os cargos desempenhados por parte dos dirigentes regionais e uma passividade inaceitável por parte da Administração Pública Desportiva perante um cenário perfeitamente insustentável.

QUADRO 11
Evolução dos Proveitos face ao Número de Filiados

€: Euros	FP Ténis			
	1999	2000	2001	2002
Proveitos por Filiado				
Proveitos Totais	971084,00	962610,00	936542,00	920017,00
Número de Filiados	9185	10204	11442	12438
Proveitos por Filiado	105,72	94,34	81,85	73,97
Proveitos por Filiado (sem A C)				
Proveitos Totais	971084,00	962610,00	936542,00	920017,00
Proveitos Alta Competição	444441,00	392015,00	339329,00	244250,00
Proveitos sem Alta Competição	526643,00	570595,00	597213,00	675767,00
Número de Filiados	9185	10204	11442	12438
Proveitos sem A C por Filiado	57,34	55,92	52,19	54,33

A evolução dos proveitos face ao número de filiados. No Quadro 11 – Evolução dos Proveitos face ao Número de Filiados, começa-se por estabelecer uma ligação entre o número de filiados que a FP Ténis tinha no final de cada um dos anos em estudo e os proveitos totais. Consegue-se, desta forma, conhecer como evoluiu o valor dos proveitos por filiados.

Da análise do valor obtido, confere-se que os proveitos por filiados têm, desde 1999, seguido uma curva de diminuição permanente. Entre 1999 e 2002, assistiu-se a uma quebra de 30 por cento.

Atendendo à especificidade dos proveitos angariados para a Alta Competição, calculámos um segundo indicador onde se retiravam aos proveitos totais o montante directamente relacionado com a elite. Neste caso, a situação surge um pouco alterada, havendo mesmo depois de uma queda nos três primeiros anos, uma ligeira recuperação em 2002. A diferença encontrada entre 1999 e 2002 cifrou-se apenas em 5,3 por cento. Atendendo a que os proveitos foram sempre diminuindo de ano para ano, as pequenas alterações encontradas reflectem o facto de ter aumentado o número total de filiados.

A evolução dos custos face ao número de filiados. Uma vez efectuada uma

QUADRO 12
Evolução dos Custos face ao Número de Filiados

€: Euros	FP Ténis			
	1999	2000	2001	2002
Custos por Filiado				
Custos Totais	942523,00	1056703,00	1023428,00	1026691,00
Número de Filiados	9185	10204	11442	12438
Custos por Filiado	102,62	103,56	89,44	82,54
Proveitos por Filiado (sem A C)				
Custos Totais	942523,00	1056703,00	1023428,00	1026691,00
Custos Alta Competição	333049,00	415101,00	403649,00	436045,00
Custos sem Alta Competição	609474,00	641602,00	619779,00	590646,00
Número de Filiados	9185	10204	11442	12438
Custos sem Alta Competição	66,36	62,88	54,17	47,49

análise da evolução sofrida pelos proveitos por filiados, justifica-se agora uma outra, referente ao cruzamento dos custos com o número de filiados. No Quadro 12 – Evolução dos Custos face ao Número de Filiados, ficamos a conhecer o custo por filiados, construído segundo os mesmos critérios estabelecidos para o quadro anterior.

Tendo como base os custos totais, concluímos que se verificou apenas um aumento de custo por filiados entre 1999 e 2000. No todo, entre 1999 e 2002, houve uma quebra de 19,6 por cento.

Retirando aos custos totais a parcela correspondente aos da Alta Competição, há uma alteração da tendência acima verificada, entre os dois primeiros anos. De facto, desde 1999 até 2002, foi sempre diminuindo o custo por filiados, cifrando-se em 28,4 por cento a queda total no período em análise.

Da análise conjunta dos dois últimos quadros, pode-se concluir que a diminuição percentual dos custos por filiados foi maior do que o decréscimo de proveitos no mesmo período.

4.2. Um ensaio para a criação de indicadores de rendibilidade e de eficiência económico-desportiva

A maximização do lucro não é, tal como já foi atrás referenciado, um objectivo das organizações desportivas sem fins lucrativos. Torna-se evidente portanto, que existe uma necessidade premente de criar um conjunto de indicadores capazes de aferir sobre a eficiência e a rendibilidade dos resultados destas organizações, designadamente os obtidos pelas Federações desportivas, representantes oficiais das respectivas modalidades a nível nacional e consumidoras de fundos financeiros públicos.

Tais resultados devem ser apreciados através de um cruzamento entre dois vectores indispensáveis; um primeiro vector, respeitante aos resultados alcançados a nível desportivo, dada a natureza dos objectivos traçados para a

existência das Federações. Um segundo vector terá de assentar nos resultados económico-financeiros, uma vez que, para além da evidente escassez destes recursos, a sua proveniência, sendo pública, obriga a uma transparência e a um rigor acrescidos da sua gestão.

A urgência da adopção de um sistema de contabilidade analítica. Para que os resultados obtidos sejam rigorosos haverá necessidade de, com carácter obrigatório, possuímos ao nível das Federações e Associações Regionais, um sistema de informação contabilística capaz de relevar todos os aspectos económico-financeiros que derivam da actividade destas organizações.

A implementação do Plano Oficial de Contas para as Federações desportivas, Associações e Agrupamentos de Clubes foi, sem dúvida alguma, um primeiro passo. Contudo, há ainda mais um passo importante a dar: para que possamos vir a criar indicadores fiáveis e comparáveis anualmente, teremos de exigir a estas organizações a criação de um sistema de contabilidade analítica com centros de custos para as principais áreas, para as quais pretendemos medir não só a rentabilidade, como também a eficiência. Designadamente, estamos a referir-nos à Alta Competição dividida pelas respectivas categorias, aos centros de treino, ao fomento da modalidade, à formação dos recursos humanos (dirigentes, treinadores e árbitros), aos eventos organizados, etc.

Só após ter sido acolhida esta iniciativa por parte de todas as Federações, é que iremos poder, finalmente, apercebermo-nos melhor da realidade da acção federativa no desporto.

A vertente dos resultados desportivos. A avaliação dos resultados desportivos pode ser feita segundo diversas ópticas: o fomento e o desenvolvimento da modalidade verificados, o impacto da prática da modalidade junto da população (nomeadamente, pela organização de eventos desportivos de promoção da modalidade) e, entre outros, as classificações obtidas pelos atletas da modalidade nas provas internacionais.

Para o presente ensaio decidimos eleger os resultados obtidos na Alta Competição do Ténis como primeiro vector, com o intuito de os cruzar com determinadas grandezas de custos e de proveitos, o segundo vector, tornando possível a efectivação da avaliação que pretendemos, ou seja, a do desempenho económico e desportivo da respectiva Federação.

Contudo, deparámo-nos com um conjunto de interrogações: quais as categorias da Alta Competição que iremos utilizar? Os seniores? Os juniores? Os cadetes? Todos? Femininos e Masculinos? É que, muito simplesmente, a avaliação só apresentaria uma base mais sólida, na medida em que, para cada categoria da Alta Competição eleita para o efeito, estivesse disponível a correspondente vertente nos dados económico-financeiros da Federação.

A não contemplação, em termos de centros de custos, das diferentes categorias da Alta Competição pelo sistema contabilístico da FP Ténis, levou-nos a optar

por considerar os resultados desportivos da mesma como um todo, criando assim, um *Índice de Alta Competição para Ténis*.

Note-se que, só é possível construir o tipo de indicadores que iremos apresentar porque na FP Ténis foi implementado no final da década de 90 um sistema de contabilidade analítica. Nessa altura, não se pensava na utilização desses dados para este tipo de indicadores. Razão pela qual existe a necessidade de proceder a ligeiras alterações na sua estrutura, a fim de conseguirmos obter de forma célere todos os elementos de que carecemos.

4.2.1. A construção do índice da Alta Competição do Ténis

Dada a dificuldade na construção de um Índice de Alta Competição que não seja de algum modo contestável, agradando a uns e desprezado por outros, não poderíamos deixar de referir que há muitas outras hipóteses de aproximação ao problema, tratando-se a presente de um primeiro ensaio. Competirá às autoridades das diferentes modalidades desportivas a criação de índices com o propósito de avaliar os resultados dessas modalidades.

Alinhamento adoptado para a criação do Índice. Passemos, então, a explicar como foi alcançado o Índice de Alta Competição para o Ténis apresentado no Quadro 13.

QUADRO 13
Índice de Alta Competição para o Ténis

Classificações	FP Ténis	
	2001	2002
Média de tenistas por categoria		
Séniiores masculinos	40,2	49,2
Séniiores femininos	45,4	48,8
Júniiores masculinos	14,1	20,3
Júniiores femininos	45,0	39,6
Cadetes masculinos	4,5	18,2
Cadetes femininos	6,5	16,1
Índice Alta Competição do Ténis	25,95	32,03
1 - Índice A C do Ténis	74,05	67,97

Em primeiro lugar, foi-nos entregue pela Federação um levantamento das classificações anuais, no plano internacional, dos tenistas portugueses, masculinos e femininos, nas categorias de cadetes, juniores e seniores, baseando-nos nas qualificações da *Tennis Europe*, da *International Tennis Federation*, da *Associa-*

tion of Tennis Professionals e da Women Tennis Association. Como os rankings estabelecidos por estas instituições internacionais têm um número variável de tenistas, transpusemos as classificações obtidas pelos tenistas portugueses para uma base 100, assumindo-se que este número corresponderia ao pior classificado do ranking.

Em segundo lugar, para podermos determinar a classificação dos tenistas portugueses por categoria, considerámos os quatro melhores classificados, masculinos e femininos, em cada uma delas, referenciados na base 100 e calculámos a respectiva média. Por último, para alcançarmos o Índice de Alta Competição para toda a modalidade, obtivemos a média de todas as categorias.

Assim, o Índice Global anual da Alta Competição da FP Ténis apresenta-se como a média de todos os índices, um para cada categoria. A confrontação de dificuldades em obter mais elementos das classificações acima referidas, resultou na impossibilidade de apresentação do Índice para os anos de 1999 e 2000, só tendo sido alcançado para os dois últimos anos.

Os valores assumidos pelo Índice. Os resultados obtidos para o Índice de Alta Competição para o Ténis são de 25,95 e de 32,03 para os anos 2001 e 2002, respectivamente (ver Quadro 13). Significando, portanto, que os quatro melhores tenistas portugueses por categoria ficaram, em média, melhor classificados no primeiro ano do que no segundo.

4.2.2. Indicadores de rendibilidade económico-desportiva

Como se pode observar no Quadro 14 – Indicadores de Rendibilidade Económico-desportiva, estudámos dois tipos de indicadores desta natureza, um Geral da Alta Competição e outro, da Alta Competição sem a Administração Pública Desportiva.

QUADRO 14
Indicadores de Rendibilidade Económico-Desportiva

€: Euros	FP Ténis			
	1999	2000	2001	2002
Rendibilidade Económico-Desportiva				
Total Proveitos da Alta Competição	444441,00	392015,00	339329,00	244250,00
Índice Alta Competição do Ténis			25,95	32,03
Indicador Rendibilidade Econ-Desp AC			13076,26	7624,87
Proveitos Alta Competição sem IND				
Total Proveitos da Alta Competição	444441,00	392015,00	339329,00	244250,00
IND-Alta Competição	288470,00	249399,00	209495,00	149640,00
Proveitos Totais sem APD	155971,00	142616,00	129834,00	94610,00
Índice Alta Competição Ténis			25,95	32,03
Indicador Rendibilidade Econ-Desp sem APD			5003,24	2953,49

Quanto >, mais rentável

Indicador de rentabilidade económico-desportiva geral da Alta Competição. Em numerador, considerámos o total dos proveitos oriundos da Alta Competição e, como denominador, o índice de Alta Competição. Assim, quanto maior for o seu resultado, mais rentável se apresenta a Alta Competição para a FP Ténis, dos pontos de vista económico e desportivo, conjuntamente analisados.

Da análise dos resultados obtidos para os dois anos em que o Índice foi construído, concluímos que houve uma queda muito acentuada de 2001 para 2002, ou seja, a FP Ténis foi claramente mais rentável em 2001, tendo o indicador caído em 2002 cerca de 42 por cento. Esta evolução depreciativa encontra justificação tanto na enorme diminuição de proveitos da alta competição (caíram 28 por cento de 2001 para 2002), como na pior classificação a nível mundial obtida pelos tenistas portugueses em 2002 relativamente ao ano anterior.

Indicador de rentabilidade económico-desportiva da Alta Competição sem APD. Através deste indicador, identificamos a forma pela qual evoluiu o resultado entre os proveitos respeitantes à Alta Competição sem a comparticipação da Administração Pública Administrativa e o Índice de Alta Competição.

A tendência já detectada no indicador anterior persiste na verificação do presente, apresentando este último um decréscimo de cerca de 41 por cento, o que denota uma grande semelhança relativamente ao primeiro. A queda de 27 por cento dos proveitos da Alta Competição líquidos da contribuição da APD, a par do decréscimo dos resultados desportivos obtidos pela FP Ténis, está na base da depreciação deste indicador.

4.2.3. Indicadores de eficiência económico-desportiva

A observação do Quadro 15 (pág. seguinte) – Indicadores de Eficiência Económico-desportiva, permite-nos identificar em que sentido é que a eficiência económico-desportiva da Alta Competição evoluiu, entre os anos 2000 e 2001, tanto para a FP Ténis, como para a Administração Pública Desportiva, por via das comparticipações financeiras efectuadas para a vertente de Alta Competição do Ténis.

Indicador de eficiência económico-desportiva geral da Alta Competição. Para calcularmos este indicador utilizámos, por um lado, o total dos custos suportados pela Federação Portuguesa de Ténis com a Alta Competição e, por outro, o Índice invertido da Alta Competição. A inversão do Índice foi feita de modo a facilitar a compreensão dos resultados do indicador em análise. Deste modo, quanto maior for o resultado do Índice, melhor classificados foram os tenistas portugueses nos *rankings* internacionais. Ao mesmo tempo, quanto menos recursos forem absorvidos para a obtenção desses resultados, mais eficiente se torna a FP Ténis. Na medida em que o indicador é melhor se diminuir o numerador, ou aumentar o denominador, a organização mostrar-se-á mais eficiente quanto mais baixo for o resultado do mesmo.

QUADRO 15
Indicadores de Eficiência Económico-Desportiva da Alta Competição

€: Euros	FP Ténis			
	1999	2000	2001	2002
Eficiência Económico-Desportiva				
Total de Custos com a Alta Competição	333049,00	415101,00	403649,00	436045,00
1 - Índice Alta Competição do Ténis			74,05	67,97
Indicador Eficiência Econ-Desp AC			5451,03	6415,57
Eficiência Econ-Desp Investimento Público				
Comparticipação IND-Alta Competição	288470,00	249399,00	209495,00	149640,00
1 - Índice Alta Competição do Ténis			74,05	67,97
Indicador Eficiência Econ-Desp Inv APD			2829,10	2201,67

Os resultados apurados para este indicador, mostram-nos que a FP Ténis foi menos eficiente no ano 2002 do que em 2001, tendo o mesmo sido agravado em 17,7 por cento. A perda de eficiência verificada surge pela contribuição sincrónica de dois factores essenciais, tendo-se assistido a um aumento de custos e a uma depreciação dos resultados desportivos dos tenistas portugueses.

Indicador de eficiência económico-desportiva do investimento da APD na Alta Competição. Para a estimativa deste indicador, considerámos o montante transferido pela Administração Pública Desportiva para a Alta Competição do Ténis e o Índice invertido da Alta Competição.

Neste caso, deparamo-nos com uma clara melhoria do indicador, em 22,2 por cento. Tal aumento de eficiência tem por base o decréscimo substancial de 28,6 por cento do montante transferido pela APD para a Alta Competição, não compensado por um decréscimo na mesma proporção dos resultados desportivos alcançados pelos tenistas portugueses.

Cuidados especiais a ter em conta na apreciação destes indicadores. Uma nota final não pode deixar de ser ainda efectuada. A interpretação destes indicadores terá sempre de ter em consideração que a obtenção de resultados desportivos não decorre apenas da actividade desenvolvida no ano que se está a analisar. Eles reflectem, acima de tudo, o investimento feito durante um período longo de tempo na modalidade. Não podemos, portanto, deixar de sublinhar que se torna indispensável a comparação dos resultados para períodos muito superiores a dois anos, de molde a garantir a apresentação de conclusões credíveis.

Dito por outra forma, situações de desequilíbrio financeiro como a observada para a FP Ténis irão, inquestionavelmente, repercutir-se, a médio prazo, nos respectivos resultados desportivos.

Realçamos assim, uma vez mais, que com esta iniciativa pretendemos apenas dar um primeiro passo num processo que, efectuado ao longo de vários anos,

poderá, seguramente, contribuir para uma análise do fenómeno desportivo numa vertente até agora negligenciada.

5. Conclusões e recomendações finais

A existência de estabilidade financeira tem de se constituir, definitivamente, como um vector indispensável para a prossecução da missão de uma organização desportiva sem fins lucrativos, o desenvolvimento da prática desportiva nas suas variadas vertentes. Garantir aturadamente o equilíbrio financeiro destas organizações é fundamental, tendo em vista uma **mudança de atitude** que conduza a uma **acção preventiva** de carácter permanente. Esta é indubitavelmente a conclusão mais importante a retirar do nosso trabalho.

Das duas Federações desportivas analisadas, facilmente detectámos que se numa delas tivesse havido o cuidado de proceder a um controlo financeiro dos documentos contabilísticos anualmente apresentados, ter-se-iam rapidamente apercebido, dirigentes associativos e responsáveis da Administração Pública Central, que se caminharía para o abismo se não fossem tomadas medidas correctivas desse rumo.

Torna-se pois, perfeitamente claro que quem tem a seu cargo a distribuição de dinheiros públicos, não pode deixar de efectuar um acompanhamento anual da evolução financeira das organizações que os recebem. Ignorar tal evolução assume um nível tal de incúria, que tem de ser devidamente sancionado pelos responsáveis governamentais com a tutela do desporto.

Mas uma outra importante conclusão tem igualmente de ser equacionada. A verificação da situação financeira da Federação Portuguesa de Ténis, sendo negativa, não deve ser interpretada somente dessa forma. O nosso estudo identificou um caso concreto, porventura no seio de tantos outros, que carece urgentemente de uma resolução efectiva. Num futuro que não pode ser muito longínquo, ter-se-ão de definir **programas de saneamento financeiro** para as organizações desportivas em dificuldades, devidamente controlados pela Administração Pública Central, paralelamente à distribuição dos habituais subsídios para a prática desportiva. Se não assistirmos a tal procedimento, estar-se-á a contribuir para que os fundos públicos não sejam aplicados nas áreas previstas nos Contratos-programa mas, seguramente, no mero pagamento de dívidas em atraso.

Gostaríamos ainda de apresentar algumas *recomendações* que decorrem naturalmente do trabalho que agora terminamos. Assim, da parte que compete à *Administração Pública Desportiva Central* seria desejável assistirmos:

- a) A um maior empenhamento com a premente necessidade de melhorar a formação técnica dos dirigentes desportivos para a gestão de organizações desportivas;

- b) À definição da obrigatoriedade de observância da utilização de critérios contabilísticos capazes de assegurar uma transparente identificação de custos e de proveitos em determinadas áreas específicas como, por exemplos, a Alta Competição, o fomento, a formação, os eventos organizados, a qual pode ser levada a cabo através da adopção de um sistema de contabilidade analítica em que estas áreas sejam consagradas como centros de custo específicos;
- c) A um controlo rigoroso não só das Federações, como também das Associações Regionais, que beneficiem de recursos públicos através da efectivação de auditorias pontuais;
- d) À alteração da legislação de forma a possibilitar aos responsáveis federativos a introdução de uma reforma profunda no movimento associativo, garantindo o escape à total e inteira dependência relativamente às Associações, normalmente avessas a qualquer decisão que lhes retire o poder actual. Nomeadamente, para evitar o poder exagerado das Associações Regionais na actuação das respectivas Federações, impõe-se que se lhes atribua um limite máximo percentual de votos nas Assembleias-gerais federativas, de tal forma que, por si só, não tenham a maioria.

No que concerne ao *poder autárquico*, deverá ser exigido um maior rigor na distribuição de apoios a organizações desportivas, designadamente por meio de um controlo prévio da sua situação financeira antes da concessão desses subsídios.

Finalmente, ao *movimento associativo recomendamos*:

- a) Um maior empenhamento na procura de recursos próprios; a enorme dependência de fundos públicos retira não só autonomia de gestão, como também condiciona fortemente qualquer estratégia de desenvolvimento desportivo a médio ou longo prazo, a qual ficará sempre refém de eventuais restrições orçamentais que o Governo entenda dever assumir na administração das finanças públicas.
- b) A definição de tabelas, pelas diversas Federações, sujeita a aprovação pelo Instituto de Desporto de Portugal, que permitam a obtenção de um índice que facilmente ilustre o nível competitivo das respectivas modalidades;
- c) Um esforço de investigação, por parte das Federações, no âmbito da avaliação da sua acção, nos outros domínios, para além da Alta Competição;
- d) A introdução de uma contabilidade analítica com centros de custo que evidenciem a estrutura evolutiva de custos e proveitos das áreas mais importantes da acção federativa;
- e) Finalmente, mas não menos importante, um forte investimento não apenas na formação de treinadores e árbitros, como também dos dirigentes.

Esperamos, com o nosso trabalho, ter estimulado a atenção para uma das áreas mais importantes da gestão do desporto, a área financeira. Desprezar esta área é um erro que pode trazer terríveis consequências: as decisões financeiras têm reflexos nas decisões de todas as outras áreas da gestão do desporto e, concomitantemente, são condicionadas por elas.

Com o estudo que agora terminamos, pretendemos dar uma pequena contribuição para que haja um maior grau de profissionalismo na gestão das organizações desportivas, base do desenvolvimento do desporto nacional. E ainda que tivéssemos utilizado a título de exemplo a situação de duas Federações, temos em mente que o movimento associativo tem na sua essência o trabalho desenvolvido pelas organizações desportivas de base, mormente pelos milhares de clubes espalhados por Portugal. Foi também pensando neles que trabalhamos.

Na recta final do nosso trabalho abordámos matéria que, do nosso ponto de vista, pode contribuir para um melhor conhecimento da evolução do desempenho das organizações desportivas. Os novos indicadores apresentados irão proporcionar um debate indispensável para que melhorias possam vir no futuro a ser introduzidas. Pretendemos apenas lançar a discussão sobre um tema que, julgamos, terá de merecer uma outra atenção no mundo do desporto, que todos desejamos mais profissional e menos carregado de amadorismos perniciosos, frequentemente mais associados à vontade de notoriedade do que à pretensão legítima de colaborar no processo de desenvolvimento do Desporto Português.